VALVE®

РУКОВОДСТВО ДЛЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ



РУКОВОДСТВО ДЛЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Путь к четкому представлению о том,
что и как следует делать на рабочем месте,
когда у вас нет начальника

ПЕРВАЯ РЕДАКЦИЯ
2012 г.



Посвящено семьям
сотрудников Valve.

Спасибо за то, что вы делаете
это место особенным

Содержание

Предисловие vii
Как пользоваться этой книгой viii

Часть 1: Добро пожаловать в Valve! ix
Первый день, Важное о Valve, Добро пожаловать в Равномир

Часть 2: Как освоиться на рабочем месте 7
Первый месяц, Чем заняться, Почему нужно самим выбирать проекты?, Но как определить, чем следует заниматься?, Как определить, над какими проектами сейчас идет работа?, Краткосрочные и долгосрочные цели, Кто-то сказал, что мне лучше работать (или не работать) над проектом X. А этот человек в компании уже давно!, Что если я не успеваю делать абсолютно всё?, Как Valve определяет, над какими задачами работать?, Могу ли я участвовать в принятии решений по очередному проекту Valve?, Рабочие группы, Рабочее время, Рабочее место, Проектные группы, Лидеры рабочих групп, Когда появляется структура, Рабочее время, Рабочее пространство, Риск на рабочем месте, Что если я все испорчу?, А что если мы ВСЕ всё испортим?

Часть 3: Как у меня идут дела? 25
Ваши коллеги и эффективность вашей работы, Рецензирование, Ранжирование (и оплата труда)

Часть 4: Выбор своего Пути 35
Первые шесть месяцев, Роли, Продвижение и рост, Расширение вашего арсенала, Программисты: код — это только начало, Не-инженеры: программировать или нет, вот в чем вопрос

Часть 5: Развитие компании Valve 41
Ваша самая важная обязанность, Процесс приема на работу, Почему подбор кадров так важен для Valve?, Как мы определяем, кого следует принять на работу?, Процесс поиска кадров по сути одинаков для всех профессий

Часть 6: Заключение 51
Каковы *слабые* стороны Valve?, Что происходит, когда все описанные подходы не работают?, Куда вы нас приведете?

Глоссарий 55

Настоящее руководство не является трудовым договором или сводом правил и может измениться в любое время. Компания Valve и ее сотрудники имеют право в любой момент разорвать трудовые отношения по любой причине или без нее, с предупреждением или без. Работа в Valve — дело сугубо добровольное, и никакая информация в этой книге не отменяет это обстоятельство.

Первое издание: март 2012 г.

Корпорация Valve
Белвью, штат Вашингтон, США
www.valvesoftware.com

Сверстано компанией Valve
Типографский шрифт: ITC New Baskerville

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Предисловие

В 1996 году мы приступили к созданию великолепных игр, и уже тогда мы знали, что сначала нужно подготовить обстановку, способствующую будущему великолепию. Обстановку, в которой мало что может помешать невероятно талантливым людям предоставлять свои лучшие работы на суд миллионов пользователей. Эта книга — квинтэссенция принципов, которыми мы руководствуемся. Valve продолжает расти, и мы надеемся, что эти принципы помогут новым сотрудникам, пополняющим наши ряды.

Если вы — новичок в Valve, то добро пожаловать в компанию!

Цели, описанные в этой книге, безусловно важны, но на самом деле ваши идеи, талант и энергия — это то, что поможет Valve продолжать блистать в будущем. Спасибо, что вы с нами. Вперёд, к великому!

Как пользоваться этой книгой

В этой книге вы не найдете информации о бонусах для сотрудников, доступе к хранилищу исходного кода или о том, как обустроить своё рабочее место. Компания Valve в своей работе руководствуется принципами, которые на первый взгляд противоречат здравому смыслу. Эта книга посвящена решениям, которые вам придется принимать, и правильному отношению к ним. Можно сказать, это книга о том, как не потерять контроль над собой, ведь вы теперь здесь работаете!

Вся необходимая техническая информация есть в официальном интранете Valve (http://intranet). Там вы найдете сведения о том, как создать хранилище данных Steam (Steam depot) или покрывается ли стоимость ваших очков планом Flex Spending.

Книга есть в интранете, так что вы можете не только ее читать, но и вносить в нее изменения. Помогите нам сделать книгу лучше и полезнее для других сотрудников! Например, вы можете предложить добавить в книгу новые разделы или изменить уже существующие. Предложите новые термины для глоссария. Если же вас не привлекает возможность редактировать книгу, просто добавьте свои комментарии и предложения. Мы вместе рассмотрим все поправки и внесем их в будущие редакции книги.

.

1

Добро пожаловать в Valve!

Первый день



Рис. 1-1

Итак, вы прошли собеседование, подписали договоры и наконец-то стали сотрудником Valve. Поздравляем и добро пожаловать!

Компания Valve, как никакая другая компания, умеет превращать штатную работу в величайший эпизод вашей профессиональной жизни — но сначала вам придется кое к чему привыкнуть. Эта книга написана людьми, которые уже пережили то, что переживаете сейчас вы, и хотят максимально облегчить ваши первые месяцы пребывания в компании.

Важное о Valve



Рис. 1-2

Valve — это самофинансируемая компания. Мы еще ни разу не привлекали внешнее финансирование. С первых дней работы мы всемерно старались обеспечить сотрудникам полную свободу в формировании структуры компании и ее деловой практики.

Valve полностью принадлежат все права на интеллектуальную собственность. Такое положение дел не так уж часто наблюдается в нашей сфере деятельности и в целом среди компаний, создающих материал развлекательного характера. Наша интеллектуальная собственность полностью принадлежала нам не всегда. Однако в результате юридических разногласий с нашим первым издателем после выхода Half-Life вопрос решился благоприятным для нас образом. Теперь ничто не мешает нам принимать собственные решения в отношении наших продуктов.

Valve — это больше, чем компания, выпускающая игры. В начале своего существования мы были вполне традиционной игровой компанией. Мы до сих пор остаемся ею, но кругнаших интересов значительно расширился. И это прекрасно, ведь это позволило нам создавать более качественные игры и внести разнообразие в нашу деятельность. Мы — компания, работающая в сфере развлечений. Компания, создающая программное обеспечение. Компания с собственной игровой платформой. Но прежде всего, мы — компания, в которой работают увлеченные люди, неравнодушные к создаваемым нами продуктам.

Добро пожаловать в Равномир

Иерархия идеальна для поддержки стабильности и предсказуемости. Она упрощает планирование и облегчает управление большой группой людей с верхушки и до самых низов, и именно поэтому она так активно применяется в армии.

Но если вы работаете в сфере развлечений и последние 10 лет делаете всё возможное для того, чтобы привлечь самых умных, изобретательных и одаренных людей на земле, то, просто наказав им сесть за рабочий стол и делать то, что велено, вы даром растратите 99% их ценности. Нам нужны новаторы, а значит, необходимо поддерживать условия, в которых они будут преуспевать.

Вот почему в Valve все равны. Этим мы хотим сказать, что у нас нет руководства в общепринятом смысле, то есть отсутствуют отношения «начальник-подчиненный». У нас есть основатель компании, он же президент, но даже он вам не начальник. Вы управляете компанией сами — пользуетесь появившимися возможностями и избегаете риска. Вы обладаете полномочиями, необходимыми для реализации проектов. В ваших руках вывод продуктов на рынок.

СХЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ VALVE

(ВЕРСИИ СОТРУДНИКОВ)

Рис. 1-3

Равноправие устраняет все организационные преграды между вашей работой и потребителем, который пользуется ее результатами. О том, что клиент всегда прав, вам скажут в любой компании, но только у нас это утверждение подтверждается практикой. Для вас не существует никаких ограничений в праве самостоятельно определять, чего хотят наши потребители, а затем им это предоставлять.

Если вы сейчас подумали: «Да это же огромная ответственность!», — вы правы. И именно поэтому набор сотрудников — это самое ответственное задание, которое вам предстоит выполнить в Valve (см. раздел «Процесс приема на работу» на стр. 43). Проводя собеседование с потенциальным сотрудником, вы должны не только определить, насколько он одарен и способен ли работать в команде, но также понять, способен ли он в прямом смысле слова руководить нашей компанией — ведь ему придется это делать.

* См. стр. 18, рис. 2-2

Почему у вашего рабочего стола есть колеса? Пусть эти колесики символически напоминают вам о необходимости думать о том, куда можно направить свои усилия, чтобы принести больше пользы. Но не забывайте и о том, что это самые настоящие колеса, с помощью которых вы можете переместить свой стол куда угодно.

Вы заметите, что сотрудники нашей компании часто перемещаются: целые рабочие группы передвигают свои столы, чтобы им было удобнее работать вместе. В Valve нет никаких организационных ограничений, которые помешали бы вам работать рядом с людьми, которым вы помогаете или которые часто помогают вам.

Сложно найти сотрудников, которые часто перемещаются в нашем рабочем пространстве. Поэтому у нас есть страница **http://user** — зайдите туда! Мы определяем ваше местоположение по месту подключения вашего компьютера и на сайте можно найти **карту, на которой показано текущее местонахождение всех пользователей.**



2

Как освоиться на рабочем месте

Первый месяц

Итак, вы решили, где поставите рабочий стол. Узнали, где находится кофемашина.*

* на кухне

Вы вроде бы даже знаете, как зовут вооон того парня. К вам возвращается самообладание. Вы уже готовы выйти на работу, наточить карандаши, включить компьютер и… И что?

Этот раздел поможет вам понять, к чему следует приступить. Вы узнаете, как выполняются проекты, как работают проектные группы и как доходят до потребителя продукты Valve.

Чем заняться

Почему нужно самим выбирать проекты?

Мы слышали, что в других компаниях действует правило, согласно которому сотрудники должны посвящать определенный процент своего времени самостоятельным проектам. В компании Valve этот процент равен 100.

Поскольку в Valve все равны, здесь никто не присоединяется к проекту по указанию сверху. Вместо этого, каждый сам решает, чем он будет заниматься — но лишь после того, как задаст себе правильные вопросы (подробнее об этом ниже). Можно сказать, что сотрудники голосуют за проекты ногами (или колесами стола). Перспективен тот проект, ценность которого понятна с первого взгляда. Сотрудники с легкостью к нему присоединяются. Это означает, что внутри компании люди постоянно нанимаются друг к другу на работу.

Если вы работаете у нас, это означает, что вы хорошо выполняете свою работу. А когда вы выполняете свою работу хорошо,

другие хотят, чтобы вы работали вместе с ними, и стараются привлечь вас в свой проект. Но решение, в конечном счете, должны принимать вы сами. (На самом деле, вы даже будете жалеть, что свои соображения о том, что вам следует делать, вам высказывает не один человек, а сотни).

Но как определить, чем следует заниматься?

Возможно, за все ваше время в Valve сложнее всего вам будут даваться решения о том, за какую работу взяться. Как вы уже могли убедиться, причина здесь в том, что вас наняли не для того, чтобы вы выполняли строго ограниченные обязанности. Вас наняли, чтобы вы постоянно искали возможность принести максимум пользы. Возможно, по окончании очередного проекта вы обнаружите, что всё это время занимались вещами, которые выходят за рамки вашей основной специализации.

Выбор проекта или задачи в Valve не регламентируется никакими жесткими правилами. Однако, делая выбор, полезно задать себе следующие вопросы:

- В каком из текущих проектов я буду наиболее полезен и над чем я смогу работать в нем?
- Какой проект в наибольшей мере напрямую повлияет на наших потребителей? Насколько ценной будет для них моя работа?
- Делает ли компания Valve все то, что ей следует делать?
- Какие задачи самые интересные? От работы над какими задачами я получу удовольствие? В каких я смогу лучше всего реализовать свои сильные стороны?

Как определить, над какими проектами сейчас идет работа?

Компания ведет списки текущих проектов и т.п., но лучший способ всё узнать — это спросить коллег. Да, любого коллегу! Задавая такие вопросы, вы узнаёте, что сейчас происходит в компании, а ваши коллеги узнают о вас. Многие сотрудники Valve хотели бы знать, что для вас важно, что у вас получается хорошо, что вас волнует, каков ваш профессиональный опыт и т.п., и им необходимо это знать. Поэтому просто начните рассказывать другим о себе. Таким образом, вы не только начнете прощупывать почву, узнавая о проектах, но и заявите о себе и своих намерениях.

Вы придумали, как лучше распространять информацию о состоянии проектов или компании по внутренним каналам? Отлично! Реализуйте свою идею. Тем временем не забывайте о том, что вы всегда можете подсесть к рабочему столу коллеги, и делайте это как можно чаще.

Краткосрочные и долгосрочные цели

Мы все несем ответственность за расстановку приоритетов в своей работе, а также стремимся приносить максимум пользы, поэтому каждого из нас привлекают проекты, которые приведут к значительной, осязаемой и предсказуемой прибыли для компании. Поэтому когда нам точно известно, что мы добьемся успеха в краткосрочном бизнес-проекте и получим хорошие результаты, у нас возникает желание к нему присоединиться. А когда мы сталкиваемся с проблемой или угрозой, обещающей явные потери, мы стараемся незамедлительно устранить ее.

Это красиво звучит, и часто именно так все и происходит, но у этого подхода есть некоторые негативные аспекты, о которых следует помнить. В частности, если пускать все на самотек, такой подход заставит нас метаться от возможностей, обещающих успех в краткосрочной перспективе, к возникающим проблемам и обратно. Вместо того, чтобы самим предпринимать активные действия, мы будем только реагировать на изменение обстоятельств.

Таким образом, отсутствие традиционной структуры в нашей компании накладывает на сотрудников определенные обязательства. Мы все должны направлять усилия на реализацию проектов, которые, по нашему мнению, важны для долгосрочных целей компании.

Кто-то сказал, что мне лучше работать (или не работать) над проектом X. А этот человек в компании уже давно!

Соответствующая реакция — это самому хорошенько подумать, прав ли ваш коллега. Попробуйте расширить предмет обсуждения. Если вы убеждены, что задача, которую вы себе поставили, важна, продолжайте работать над ней. Проверьте правильность своих предположений. Привлеките к обсуждению больше людей. Послушайте, что говорят другие. Не считайте, что кто-либо обладает достаточным авторитетом или полномочиями, чтобы повлиять на принятие вами того или иного решения. Это не так. Тем не менее, вполне вероятно, что ваши коллеги обладают опытом или информацией, которых у вас пока нет, либо у них возникла более интересная идея. Если вы пытаетесь просчитать

В истории компании были примеры того, как кто-то принимал важные решения в одиночку и в итоге преуспел: например, Гейб Ньюэлл сразу же нанял команду для создания игры Portal, прервав их демонстрацию на середине. Но в целом такой подход к принятию решений не является нормой для Valve. Если бы это было так, мы были бы всего лишь компанией, уровень которой ограничен уровнем Гейба или других руководителей, принимающих решения за нас — даже если этот уровень очень высок. Сам Гейб признается , что далеко не всегда он предпринимает правильные шаги. Его решения и запросы проходят у нас столь же тщательный анализ, как и решения всех других сотрудников. (То есть, если он попросит вас добавить нож с индивидуальным дизайном в Counter-Strike, вы можете ему просто отказать).

результаты своих действий, имейте в виду, что заинтересованным лицом являетесь вы и только вы. Все зависит от вас. А все, что вы делаете, делается для потребителей продукции Valve. Думайте об их благе!

В какую бы рабочую группу вы ни входили — настраиваете ли вы серверы Steam, переводите статьи для службы поддержки или рисуете шляпу № 100500 для Team Fortress 2, — это относится и к вам. Этот принцип очень важно усвоить, и мы еще не раз повторим его в книге.

Что если я не успеваю делать абсолютно всё?

В рабочей среде, которая у нас сформировалась, вполне естественно, что у людей часто возникает ощущение, что работа им не по плечу: ведь на каждую задачу, которой вы решили себя посвятить, найдутся десятки задач, которые прошли мимо вас.

Поверьте, это нормально. Никто не ждет, что вы будете посвящать время каждой идее, с которой сталкиваетесь.

Вместо этого мы хотели бы, чтобы вы научились выбирать для себя наиболее важные задачи.

Как Valve определяет, над какими задачами работать?

Так же, как мы принимаем другие решения: когда кто-то решает, что ту или иную идею пора реализовать, мы даем ему возможность привлечь других людей к работе над проектом. Мы доверяем своим коллегам право принятия подобных решений, и такой подход уже много раз доказал свою состоятельность.

Но при этом вместо того, чтобы слепо полагаться на правильность выбора, мы постоянно подвергаем свои решения проверке. Когда мы осваиваем новые области, результаты не соответствуют нашим прогнозам намного чаще, чем нам бы этого хотелось. Полученный опыт научил нас, как важно по возможности избегать решений, основанных на предположениях, неподтвержденных теориях или народной мудрости.

Проверки и тестирование происходят во всех сферах нашей деятельности — от разработки игр и подбора сотрудников до продажи игр в Steam. К счастью, Steam — это превосходная платформа, где мы получаем необходимый опыт ведения бизнеса. Для наших потребителей это развлекательная/сервисная платформа, которая обеспечивает устойчивую связь с разработчиком.

Общепринятые представления о продажах, маркетинге, сезонности, Интернете, поведении покупателей, дизайне игр, экономике, подборе рабочей силы и т.п. неожиданно часто оказыва-

лись ошибочными. Таким образом мы усвоили, что планируя практически любое действие, очень важно обеспечить возможность оценки, прогнозирования и анализа результатов.

Подбор сотрудников — это процедура, которую сложно оценить с помощью определённых критериев. Несмотря на то, что мы всегда старались применять сугубо рациональный подход к подбору сотрудников, за годы работы мы обнаружили, что наш подход можно улучшить во многих аспектах. Мы многое сделали для того, чтобы набор персонала можно было спрогнозировать, оценить и проанализировать. Многие считают, что процедура подбора кадров является скорее искусством, чем наукой, ведь приходится работать с людьми, их индивидуальными особенностями и языком, учитывая множество тонкостей. Тем не менее, место для применения научного подхода есть и в этой сфере. Но вот полностью поручить эти задачи роботам мы пока ещё не готовы. (см. раздел «Процесс приема на работу» на стр. 43).

Могу ли я участвовать в принятии решений по очередному проекту Valve?

Да, можете. У нас в компании нет тайного сообщества, которое принимает решения. Считайте, что у вас уже есть приглашение на участие в каждом проекте. Достаточно либо просто начать работать над проектом, либо начать общаться с теми людьми, которые, по вашему мнению, занимаются им, и уз-нать, как вы можете помочь проекту. Никто не может запретить вам влиться в команду проекта, и нет никакой процедуры утверждения. Более того, присоединиться к работе, которую вы считаете наиболее полезной — это ваша прямая задача.

Рабочие группы, Рабочее время, Рабочее место

Проектные группы

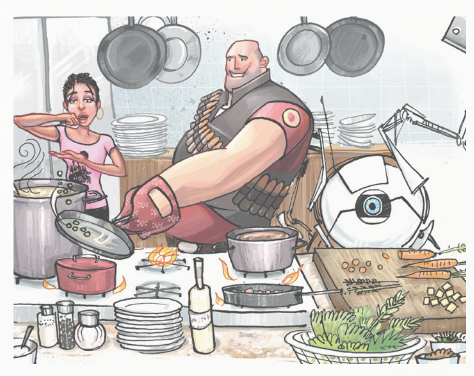


Рис. 2-1

Когда мы занимаемся каким-либо проектом, вокруг него образуется рабочая группа, в которую входят специалисты различных профилей. Такой порядок действует с первых дней существования Valve. Группа существует до тех пор, пока продукт или важная функция не будут выведены на рынок.

Как любая другая группа или начинание в компании, проектная группа формируется у нас естественным путем. Сотрудники принимают решение присоединиться к группе, если считают, что задачи группы имеют для них ценность.

Чтобы получить более подробную информацию о проектных группах в нашей компании, ознакомьтесь со статьей Кена Бердвелла (Ken Birdwell). В этой статье рассказывается, как у нас появились проектные группы и что они значили для нас на ранних этапах существования компании: **http://tinyurl.com/ygam86p.**

Лидеры рабочих групп

Довольно часто в группе, занимающейся тем или иным проектом, появляется «лидер». Этот человек выполняет функцию, которая отличается от традиционной роли руководителя. Чаще всего он просто доносит нужную информацию до других членов группы. Лидер рабочей группы удерживает в голове сразу всю информацию о проекте, и другие члены группы могут использовать его в качестве информационного ресурса, по которому проверяется правильность принимаемых решений. Лидер помогает рабочей группе и является ее центром.

Когда появляется структура

Проектные группы часто обладают внутренней структурой, которая временно формируется в соответствии с потребностями группы. Несмотря на то, что у сотрудников Valve нет четко определенных рабочих обязанностей или ограничений по ответственностям, они имеют четкое представление, в чём заключается их «работа» в каждый отдельно взятый день. Они наряду с коллегами сами формируют круг своих обязанностей, который меняется в зависимости от целей рабочей группы.

Такие «обязанности» меняются по мере того, как меняются задачи, стоящие перед группой. При этом временная структура помогает членам группы лучше понимать, чего им ожидать друг от друга. Если сотрудник переходит в другую группу или у группы меняются приоритетные задачи, каждый член группы может принять на себя новую роль в соответствии с изменившимися требованиями.

Компания Valve не отвергает организационную структуру полностью — структура в различных формах постоянно формирует-

ся у нас заново в соответствии с новыми задачами. Однако если иерархия или группы с четко определенными обязанностями не создаются самими членами группы или если такие структуры существуют длительное время, это приводит к появлению проблем. Мы считаем, что такие структуры рано или поздно начинают служить собственным потребностям, а не потребностям клиентов Valve.

Структура иерархии затвердевает по мере того, как в компанию вливаются люди, соответствующие ее формату, и работники, выполняющие второстепенные роли поддержки. Члены такой группы также начинают относиться к своей работе потребительски и вместо того, чтобы приносить пользу клиентами, пользуются преимуществами сложившейся структуры.

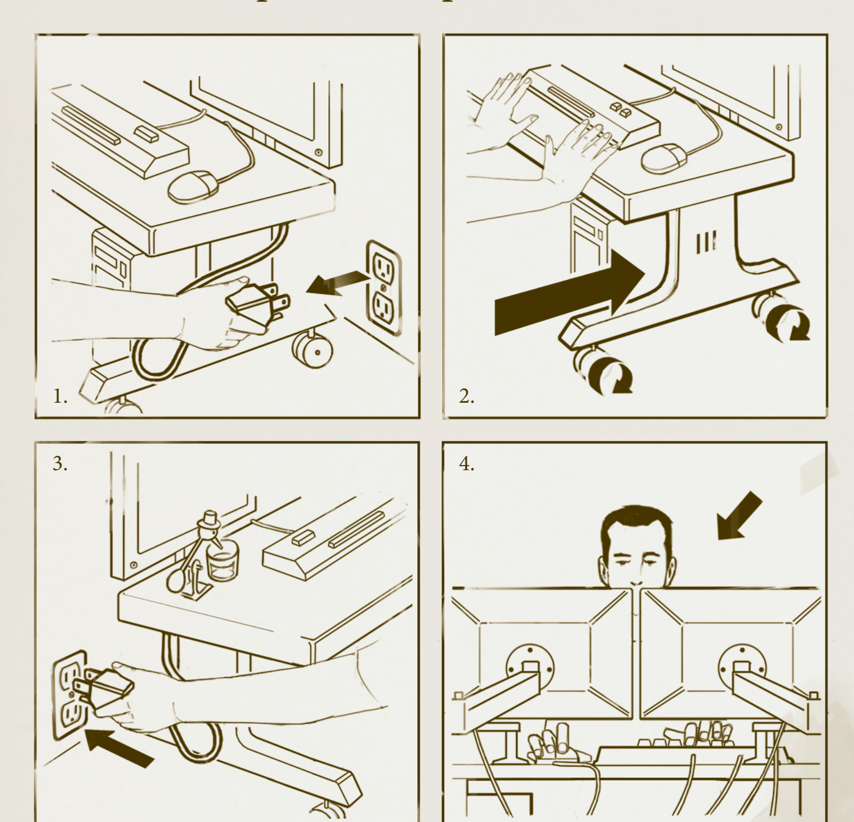
Рабочее время

Иногда возникают ситуации, когда решение работать сверхурочно принимается сотрудниками на завершающем этапе крупных проектов, но чаще продолжительная сверхурочная работа указывает на серьезные ошибки в планировании или обмене информацией. Если такая ситуация возникает в Valve, значит, пришла пора что-то поменять. Никто не работает здесь в режиме аврала, и этому есть простое объяснение. Дело в том, что мы направляем огромные усилия на привлечение хороших специалистов и хотим, чтобы они оставались в компании как можно дольше. Мы стремимся дать им возможность найти баланс между работой, семьёй и другими немаловажными вещами.

Если вы находитесь на работе дольше обычного или просто ощущаете, что баланс между работой и личной жизнью нарушился, обязательно обсудите этот вопрос с человеком, который,

(продолжение на стр. 19)

Рис. 2-2 Как перемещать рабочий стол



Шаг 1. Выньте вилку из розетки.
Шаг 2. Двигайте стол.
Шаг 3. Вставьте вилку в розетку.
Шаг 4. Возобновите работу.

Хронология компании Valve

1996

VALVE®



Гейб Ньюэлл и Майк Харрингтон создают в городе Кёркленд, штат Вашингтон, **компанию Valve.**

Все необходимые документы подписаны в день свадьбы Гейба.

У компании id Software куплена лицензия на движок Quake.

Начинается разработка игры, известной под названием ***Half-Life (далее HL)***.

Начинается разработка второй игры Valve, ***Prospero***.

Valve принимает на работу две группы разработчиков игр, в том числе первого сотрудника из-за рубежа — из Великобритании.



1997



Гейб дает обещание, что если HL станет самой продаваемой игрой, компания организует отпуск для всех сотрудников.

По результатам внутренней оценки, HL не прошла испытание для выпуска в продажу.

Проектная группа ***HL*** возвращается на рабочие места и начинает работу заново.

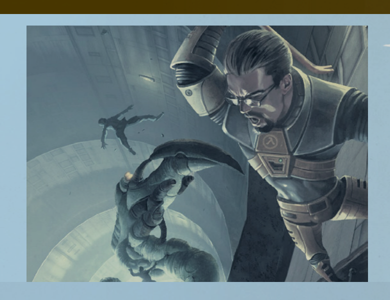
Выход Prospero откладывается на неопределенный срок.

1998



Выходит OEM демо-версия игры ***Half-Life: Day One***.

OEM-версия игры, выпущенная в виде демо-версии в пакете с графической платой Voodoo Banshee, привлекает аудиторию гораздо шире предполагавшейся изначально. У Valve появляется ясное представление об уровне ожидания полной версии игры.



Выходит полная версия Half-Life.



Происшествие на «Чёрной Мезе» полностью меняет облик нашего мира.

Приобретена компания TeamFortress Software Pty. Ltd.

Создатели Team Fortress (TF) присоединяются к компании Valve и начинают работу над игрой Team Fortress Classic.

В Кабо-Сан-Лукас (Мексика) проходит первый корпоративный отпуск Valve.
Количество сотрудников: **30**
Количество детей: **0**

1999

- Valve начинает поддерживать лучшие моды и приобретать некоторые из них.
- Выходит ***Half-Life: Opposing Force***.

  В этом дополнении рассказывается о событиях после происшествия на «Чёрной Мезе». Повествование ведется от лица солдата, участвующего во вторжении.
- Выходит игра ***Team Fortress Classic.***

2000

- Майк Харрингтон и Гейб Ньюэлл дружески завершают деловые отношения, в результате чего Ньюэлл становится единоличным руководителем Valve Corporation.
- ***Выходит игра Counter-Strike (CS)***
- Выходит ***Ricochet.***

  Робин Уокер (Robin Walker) демонстрирует создателям модов, как можно быстро и просто создать игру с помощью пакета SDK от Valve

2001

- Некоторое время спустя ***CS*** становится самой популярной в мире онлайн экшен-игрой.
- Выходит игра ***Half-Life: Deathmatch Classic***.
- Выходит игра ***Half-Life: Blue Shift.***

2002



Первый офис в Кёркленде больше не отвечает требованиям растущей компании Valve, и она переезжает в центральную часть города Белвью (штат Вашингтон).

На конференции разработчиков игр объявлено о планах запуска Steam.

Новая платформа Valve Steam предлагает потребителям пакет инструментов и служб, первоначально созданных для обслуживания собственных игр компании, таких как ***HL*** и ***CS***.

Выходит разработка ***Valve Anti-Cheat (VAC)***.

Valve начинает безжалостно бороться с безудержным «читерством» онлайн, которое мешает многим пользователям полностью насладиться игрой.

2003

Происходит утечка исходного кода ***Half-Life 2 (HL2).***

Злоумышленник проник в сеть Valve, чтобы выкрасть и распространить кодовую базу незаконченного ***HL2***.

Начинаются бесконечные обсуждения сюжета с ледоколом «Борей» и базой «Кракен»...

Запущена служба Steam.



CS становится первой игрой Valve, вышедшей на платформе Xbox.

Выходит ***Day of Defeat***.

Популярный мод получает полную поддержку Valve, став одним из флагманских продуктов компании.



2004

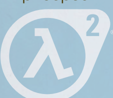
Выпущен движок Source



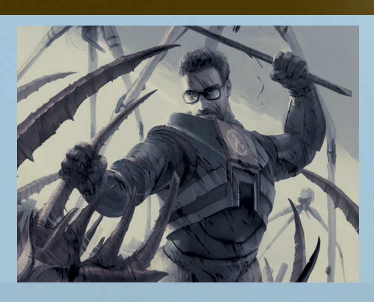
Выходит ***Half-Life 2 (HL2)***.

Мир впервые получает возможность (законно) ознакомиться с движком Source и с игрой, которая на нем создана: ***HL2***.

HL2 становится первой игрой, которую можно приобрести и в Steam, и в магазинах.

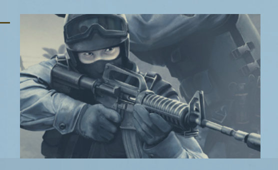


Кроме того, HL2 стала второй игрой Valve для Xbox.



Выходит ***Counter-Strike: Source (CSS)***.

Наконец появляются практические результаты нескольких лет работы над новым движком Valve Source.



Выходит ***Counter-Strike: Condition Zero.***

Выходит ***Half-Life: Source***.

Обновлена графика первой ***HL***.

2005

На платформе Steam выходит первая сторонняя игра.

Таким образом, благодаря Steam, разработчики игр для ПК получают новый способ продажи продукции, что стало поворотным моментом в распространении игр.

Выходит ***Half-Life 2: Lost Coast***.

Выпуск дополнен первой версией популярного средства Valve, демонстрирующего комментарии разработчиков.



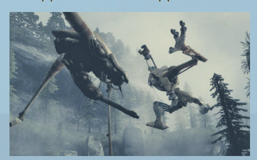
Выходит ***Day of Defeat: Source***.

После просмотра демо-версии игры Narbacular Drop, Valve принимает на работу шестерых разработавших ее студентов технологического института DigiPen.

2006

Выходит ***Half-Life 2: Episode One***.

Игра представляет собой первый эксперимент Valve по выпуску игр в виде отдельных эпизодов.



Выходит ***Half-Life Deathmatch: Source***.

2007



Выходит комплект ***The Orange Box***, в состав которого входят две уже выпущенные ранее игры и три новых продукта:



Team Fortress 2 (TF2), давно ожидаемое продолжение классической многопользовательской игры.

Half Life 2: Episode Two — удачное продолжение с захватывающим сюжетом.

Portal — игра, сразу признанная классикой во всем мире.

Запущено Сообщество Steam с первой серией функций, упрощающих связь и общение через платформу Steam.

Платформа Steam насчитывает уже 15 миллионов активных пользователей, играющих в более чем 200 игр.

2008



Выходит ***Left 4 Dead***.

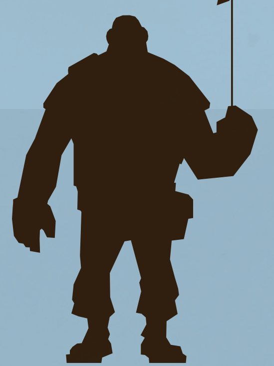
STEAMWORKS

Опубликована информация о Steamworks. Отныне деловые и технические инструменты платформы Steam доступны сторонним разработчикам бесплатно.

Steam имеет более 20 млн пользователей, играющих в более чем 500 игр.

Для ***TF2*** выходят крупные обновления классов персонажей Медик, Поджигатель и Пулеметчик.

Обновления доставляются всем пользователям ***TF2*** через службу Steam.



2009



Выходит ***LEFT 4 DEAD 2***.

Количество предварительных заказов игры становится рекордным среди игр Valve.

Обновления для инди-игры The Maw впервые доступны для загрузки на Steam.

Реализована облачная служба Steam Cloud — удобное онлайн хранилище для файлов любых типов, в том числе сохраненных игр, файлов конфигурации и т.п.

Steam имеет более 25 млн пользователей, играющих в более чем 1000 игр.

В ***TF2*** выходит обновление *Снайпер против Шпиона*, вызвавшее настоящую ВОЙНУ!

После этого количество обновлений ***TF2*** стало стремительно расти: на момент написания этой книги их было уже более 280.

В игре ***TF2*** появляется первая шляпа.



2010



Valve переезжает в более просторное здание в Бельвью.

Valve объявляет о планах сделать Steam и Source доступными для пользователей Macintosh.



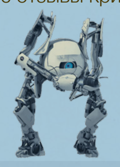
Valve объявляет о замысле выпустить ***Portal 2*** в 2011 году.



Valve начинает разработку ***Dota 2***.

2011

Portal 2 выходит сразу на нескольких платформах. Игра получает благоприятные отзывы критиков.



На конференции Gamescom в Кельне, Германия, впервые представлена игра ***Dota 2***, а также объявлено о проведении первого ежегодного чемпионата по ***Dota 2***.



2012

Valve расширяет горизонты трудовой иммиграции — на этот раз приглашены новые сотрудники из Германии.



В 2012 году Valve проводит 10-й корпоративный отпуск на острове Гавайи.

Количество сотрудников: **293**

Количество детей: **185**

1-й кв.: Появляется руководство для новых сотрудников.



Что дальше? Решайте сами...

по вашему мнению, может вам помочь. Дине очень нравится убеждать людей взять отпуск, так что можете смело отправляться к ней.

Рабочее пространство

Иногда может показаться, что все, что происходит у нас в офисе – это какой-то сон наяву. Если однажды утром вы поймаете себя на том, что идете по коридору с миской свежих фруктов и чашкой первоклассного кофе, сдаете свои вещи в стирку и проходите в массажный кабинет, не теряйте самообладания! Все это действительно предназначено у нас для сотрудников. И не бойтесь, что кто-то осудит вас за пользование этими благами— просто расслабьтесь! А если на обратном пути с массажа вы задержитесь, чтобы поиграть в дартс или позаниматься, на тренажерах в спортивном зале или где-то еще, не думайте, что нашу компанию ждет скорая кончина, подобная той, что постигла некоторые интернет стартапы конца девяностых годов. Однако, если мы введем у себя ланчи с ведерками икры, это и впрямь может быть недобрым знаком. Да-да — если увидите икру, смело можете паниковать.

Риск на рабочем месте

Что если я все испорчу?

Компания Valve пока еще никого не увольняла за ошибку. Такой подход к работе был бы для нас явно неприемлемым. Предоставление права на ошибку — это очень важная особенность нашей компании: было бы неверным ожидать от сотрудников многого, при этом наказывая их за ошибки. Даже когда сотрудники совершают ошибки, которые дорого обходятся компании или ее репутации, мы просто воспринимаем это как возможность чему-нибудь научится. Ведь ошибку всегда можно исправить или компенсировать.

Ошибка — это отличный способ понять, что ваши предположения были неверны или что ваши представления не соответствуют действительности. Если вы впоследствии вносите поправки в свои представления и не держитесь за старые убеждения, ваш подход правильный. Всегда старайтесь проверять свои представления на практике. Никогда не бойтесь экспериментировать и собирать побольше информации.

Это позволяет делать более правильные прогнозы и просчитывать неприятные результаты. Задайте себе следующие вопросы: «Что я получу, если мои предположения верны?», «А если нет?». Затем спросите себя: «Что я имею на деле?». Если происходит нечто совершенно непредусмотренное, постарайтесь понять, почему это произошло.

Тем не менее, ошибка ошибке рознь. Например, не стоит раз за разом наступать на одни и те же грабли. Или не прислушиваться к мнению потребителей или коллег перед или после того, как вы потерпели неудачу. Никогда не закрывайте глаза на факты, особенно если они утверждают, что вы неправы.

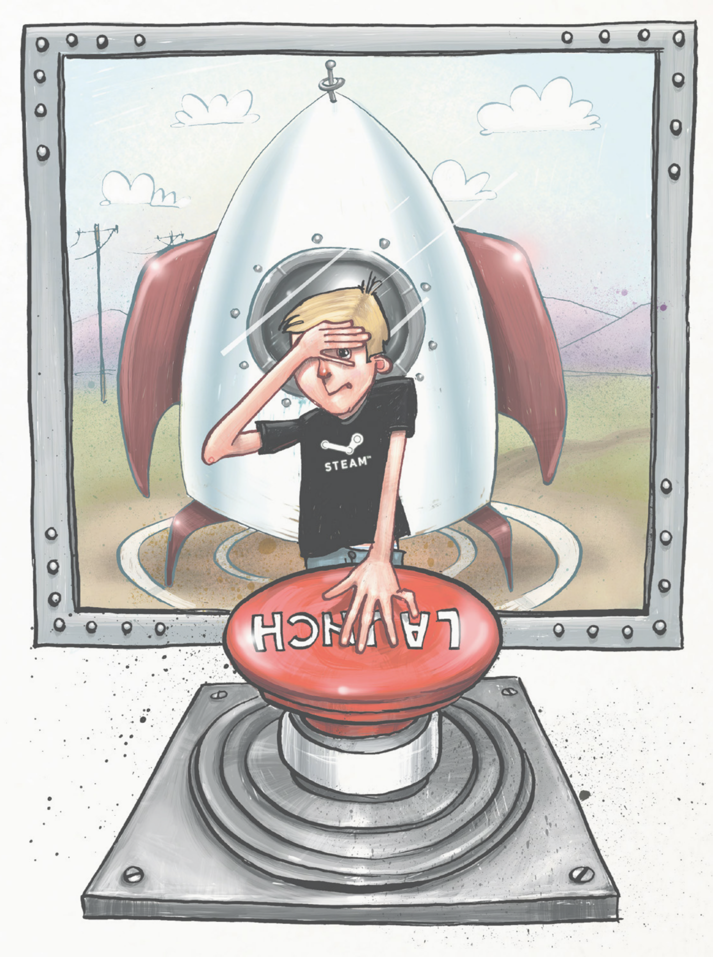
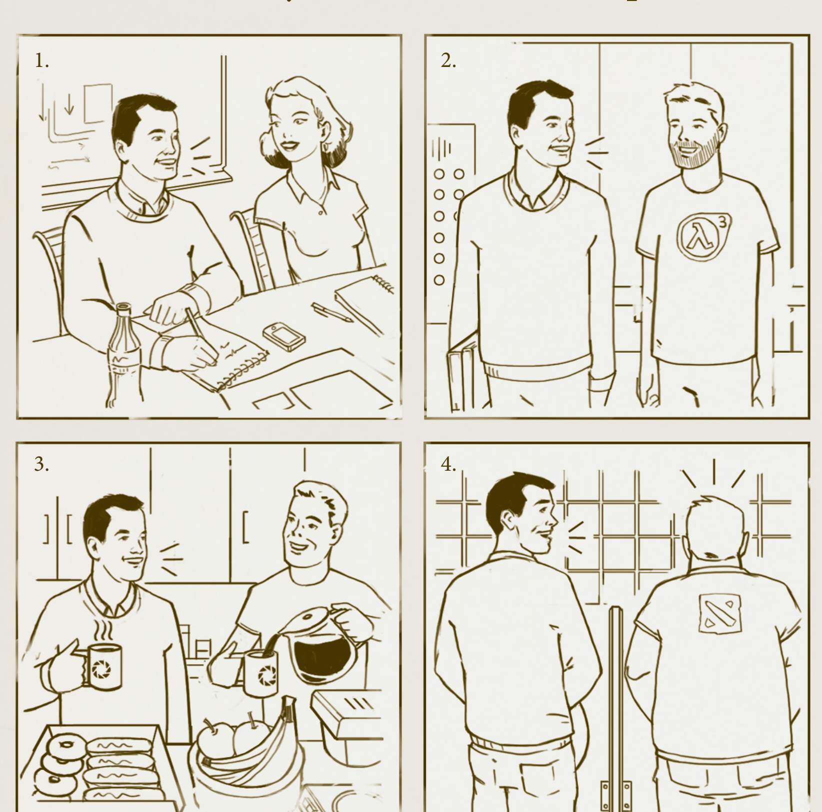


Рис. 2-3

Рис. 2-4 Способы узнать, что сейчас происходит



Шаг 1. Поговорите с кем-нибудь на собрании.
Шаг 2. Поговорите с кем-нибудь в лифте.
Шаг 3. Поговорите с кем-нибудь на кухне.
Шаг 4. Поговорите с кем-нибудь в туалете.



Рис. 2-5

А что если мы ВСЕ всё испортим?

Казалось бы: если каждый сотрудник принимает решения независимо от других, это должно привести к хаосу, разве нет? Как компания Valve обеспечивает движение в правильном направлении? Когда за штурвал может подержаться каждый, вполне естественно возникает страх, что один из нас может посадить корабль Valve на мель.

Годы работы научили нас тому, что наша способность коллективно преодолевать сложности, использовать благоприятные возможности и реагировать на угрозы намного возрастает, если ответственность за решения распределена как можно шире, а именно, между всеми сотрудниками компании.

Мы все ответственны за выстраивание долгосрочных отношений с нашими потребителями. Иногда они видят, как мы совершаем ошибки, часто на виду у всех. Иногда они злятся на нас.

Но поскольку мы всегда заботимся о наших потребителях, мы верим, что станем лучше, и что даже если мы сегодня совершили ошибку, это случилось вовсе не потому, что мы хотели кого-то обмануть.

3

Как у меня идут дела?

Ваши коллеги и эффективность вашей работы

У нас есть два официальных способа оценки друг друга: рецензирование и ранжирование. Независимая оценка результатов работы коллегами выполняется с целью предоставить друг другу ценные отзывы, позволяющие быстрее расти в профессиональном плане. Ранжирование выполняется главным образом для корректировки оплаты труда. Движущей силой обоих этих процессов является информация, поступающая от коллег.

Рецензирование

Нам всем необходимы отзывы об эффективности нашей работы — это позволяет нам совершенствоваться, а также дает знать, что мы справляемся со своими задачами. Раз в год мы делимся друг с другом отзывами о нашей работе. В дополнение к упорядоченному рецензированию, можно — и даже нужно — узнавать мнение окружающих о своей работе тогда, когда вы чувствуете в этом потребность.

Вот как мы делимся друг с другом отзывами о работе. Группа людей (состав этой группы каждый раз меняется) опрашивает всех сотрудников компании, чтобы узнать, с кем каждый из них работал за время, прошедшее с последнего цикла рецензирования, и каковы впечатления от совместной работы. Цель получения таких отзывов — предоставить сотрудникам информацию, которая поможет им расти профессионально. Это означает, что правильные отзывы направляют, являются своего рода инструкцией и служат для применения человеком, к которому они

относятся. Затем происходят сбор, объединение и обезличивание отзывов, после чего они доставляются адресатам. Анонимный характер отзывов несомненно имеет и положительные, и отрицательные стороны, но мы считаем, что это оптимальный способ донести самую ценную информацию до каждого сотрудника. Если вы хотите, чтобы ваш отзыв дошел до нужного человека быстро, нет смысла дожидаться очередного раунда рецензирования. На самом деле всем будет лучше, если вы будете устраивать «сеанс обратной связи» чаще — и без ограничений, накладываемых официальной процедурой.

Формулируя свой отзыв, полезно использовать те же категории, которые применяются в ранжировании, поскольку они позволяют получить четкую оценку ценности сотрудника.

Ранжирование (и оплата труда)

Вторая процедура оценки, которую мы проводим каждый год — это ранжирование всех сотрудников компании по отношению друг к другу. В отличие от рецензирования, которое позволяет получить информацию о каждом из сотрудников, ранжирование выполняется с целью получить представление о том, кто в компании вносит больший вклад, и таким образом привести оплату труда каждого сотрудника в соответствие с его фактической ценностью.

Сотрудники Valve получают за свою работу очень хорошую зарплату по сравнению со средними показателями по отрасли. Наша прибыль в пересчете на сотрудника превышает аналогичные показатели компаний Google, Amazon и Microsoft, и мы убеждены, что в такой ситуации следует платить работникам как

Рис. 3-1 Как работать без начальника



Шаг 1. Придумайте что-то интересное.
Шаг 2. Расскажите об этом коллеге.
Шаг 3. Реализуйте идею вместе.
Шаг 4. Выпустите продукт!

можно больше. Компания Valve ничего не выигрывает, если вам платят меньше, чем вы того заслуживаете. А сотрудники компании в конечном счете не выигрывают, если им платят незаслуженно больше.

Таким образом, Valve старается обеспечить всем «правильную» оплату труда. Как правило, мы проявляем гибкость на этапе приема новых сотрудников на работу — выслушиваем их ожидания по зарплате и делаем то, что можем. Со временем оплата труда изменяется в соответствии с рецензиями, полученными от коллег. Именно это мы имеем в виду, когда говорим о «правильности» оплаты — мы стремимся платить людям столько, сколько стоит их работа (основываясь насколько возможно на мнении коллег).

Объективность этого процесса очень важна для Valve. Мы

Если вы считаете, что ваша зарплата не соответствует выполняемой вами работе, вам следует поднять этот вопрос. В Valve подобные вопросы обсуждаются необычайно просто и напрямую. Изменения в оплате труда обычно происходят в рамках описанного здесь процесса. Но если у вас возникнет какой-либо вопрос, всегда стоит обсудить его. Если вас беспокоит уровень вашей заработной платы, и вы не получили никакой информации по поводу того, как был установлен этот уровень, это может слишком дорого обойтись вам и компании Valve.

считаем, что наши коллеги способны лучше других оценить значимость каждого из нас для компании. Наша структура, лишенная иерархии, частично устраняет предвзятость, которая обычно присуща такой системе оценки. А наш процесс ранжирования призван привнести дополнительную объективность.

Участники каждой проектной группы или группы, занимающейся созданием того или иного продукта, должны ранжировать друг друга. (Мы не предлагаем сотрудникам ранжировать самих

себя. Группы делятся на подгруппы, и люди в них ранжируют всех, кроме себя).

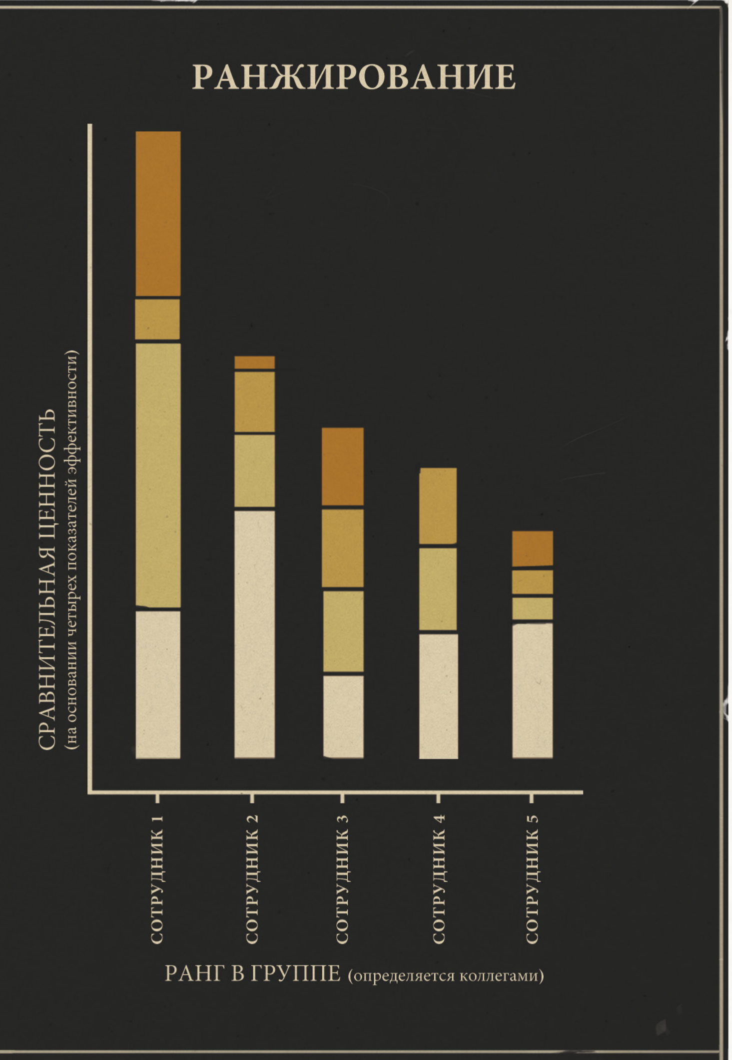
Само ранжирование основывается на следующих четырех показателях:

1. Профессиональный уровень/технические навыки

Насколько сложными и полезными являются задачи, которые вы решаете? Насколько важные задачи можно вам поручать? Способны ли вы и только вы (в компании? в отрасли?) решать определенный класс задач, создавать определенный тип художественных объектов, вносить особый вклад в создание дизайна, текстов, музыки и т.п.?

2. Продуктивность/результативность работы

Какое количество готовой к выпуску (необязательно выпущенной), значимой, полноценной работы вы проделали? Длинный рабочий день не говорит о продуктивности, более того, с определенного момента он начинает указывать на неэффективность вашей работы. Наиболее важной является ваша способность поддерживать разумный баланс между работой и личной жизнью и эффективно использовать время в офисе, а не работать круглые сутки.



При ранжировании сотрудников принимается во внимание четыре категории ценности: (в произвольном порядке) профессиональный уровень/технические навыки, продуктивность/результативность работы, роль в команде и вклад в разработку продукта. Все эти категории обладают для Valve одинаковой ценность. Однако каждый человек привносит индивидуальное их сочетание.

Рис. 3-2

3. Роль в команде

Каков ваш вклад в работу в студии, привлечение и введение людей в команду, усовершенствование рабочего процесса, помощь коллегам или создание инструментов, используемых другими? Можно сказать, что ваша работа в команде означает, что вы готовы отказаться от личных достижений в пользу коллективного успеха. Вы можете существенно увеличить свой вклад в работу команды, добровольно взяв на себя роль лидера, но это совсем не гарантирует вам высокий ранг в компании. Это всего лишь роль, которую люди время от времени выполняют.

4. Вклад в разработку продукта

Как часто вы применяете навыки, выходящие за пределы вашей специализации? Насколько работа, выполняемая вами, важна для создания продукта? В какой степени вы влияете на правильную расстановку приоритетов в процессе работы или на распределение вклада других сотрудников? Насколько точно вы прогнозируете реакцию потребителей на решения, которые мы принимаем? В эту категорию попадают и такие качества, как умение быть хорошим тестировщиком или находить ошибки в процессе выпуска продукта.

Используя данные категории как основу для ранжирования, компания открыто заявляет: «Вот что для нас самое ценное». Мы считаем, что эти категории обеспечивают вам широкий выбор возможностей внести свой вклад в работу компании.

После завершения ранжирования в группах, информация объединяется с данными других групп. В задачи данной книги не входит разбор этой методики. Более подробная информация о рецензировании и ранжировании есть на нашей страничке в Вики.

Рис. 3-3 Как отправиться в корпоративное путешествие



Шаг 1. Найдите того, кто присмотрит за вашими кошками.
Шаг 2. Сядьте в заказанный нами самолет.
Шаг 3. Расслабляйтесь у бассейна.
Шаг 4. Продолжайте расслабляться у бассейна.

4

Выбор своего Пути

Первые шесть месяцев

Итак, вы разобрались в основах. Теперь вам мало просто быть продуктивным каждый день — вы уже готовы формировать свое будущее и будущее Valve. Теперь ваш собственный профессиональный рост и развитие компании находятся в ваших руках. Вот пара идей, которые помогут вам достичь успеха.



Рис. 4-1

Роли

Постоянная смена ролей в Valve уже должна стать для вас нормальным явлением. У сотрудников Valve традиционно нет того, что называется «должностью». Согласно замыслу, такая структура убирает организационные ограничения. Вместо этого мы для удобства даем себе определенные звания. В частности, наши

сотрудники, которые взаимодействуют с сотрудниками других компаний, присваивают себе определенную должность, поскольку так им проще выполнять свою работу.

Внутри же компании мы все выполняем роли, которые соответствуют текущим задачам. Каждый может быть гейм-дизайнером. Каждый может ставить под сомнение работу своих коллег. Мы все должны определить для себя, как мы можем быть полезны для наших потребителей, поэтому каждый должен быть отчасти «стратегом». Каждый из нас принимает участие в анализе, расчетах, прогнозировании, оценках.

Наглядным выражением этих идей являются авторские титры в наших играх: мы просто приводим длинный список имен в алфавитном порядке. И больше ничего. Мы сознательно поступили так, когда выпускали Half-Life, и мы гордимся тем, что поддерживаем эту традицию до сих пор.

Продвижение и рост

Поскольку в Valve отсутствует традиционная иерархическая структура, могут возникать сложности с пониманием того, как строить карьеру в компании. «До Valve я работал в Голливуде помощником технического ассистента второго режиссера по анимации. Я планировал за пять лет достичь должности режиссера. Как же мне продолжать карьерный рост в Valve?».

Работа в Valve дает возможность совершить чрезвычайно эффективный и во многих случаях очень быстрый карьерный рост. В частности, она позволяет значительно расширить набор навыков, выйдя за рамки традиционных карьерных ограничений, действующих в большинстве компаний.

Таким образом, в вашем распоряжении есть специально приспособленная для вас «лестница роста».

Продвигаться по ней вы будете с той же скоростью, с какой вы способны расти профессионально. Вы сами выбираете свой путь, и вы можете в любое время обратиться за помощью к окружающим.



Рис. 4-2

Кстати, у нас нет формальных программ по «развитию» для сотрудников (направление на курсы, назначения наставников), поскольку для работников высокого уровня это обычно неэффективно.

Мы считаем, что высокоэффективные люди всегда способны самосовершенствоваться.

Большинству людей, которые хорошо вписываются в нашу компанию, после работы в Valve открываются намного более широкие карьерные возможности, чем если бы они все это время работали где-то еще.

Расширение вашего арсенала

Наиболее успешные сотрудники Valve (1) отлично разбираются в самых разных областях и (2) являются специалистами мирового класса в более узкой области. (См. раздел «Т-образные люди» на стр. 46). Поскольку в Valve трудятся сотрудники с большим набором талантов, в нашей компании обычно проще наработать умения за пределами вашей специализации.

Программисты: код — это только начало

Если вас приняли на работу как инженера по программному обеспечению, в Valve вас будет окружать многопрофильная группа специалистов в самых разных областях, в том числе в сферах дизайна, права, финансов и даже психологии. Вероятно, многие из этих людей сидят в одном кабинете с вами, так что у вас есть широчайшие возможности для обучения. Всегда старайтесь использовать эти возможности: чем больше вы узнаете о принципах работы, лексиконе и подходах к анализу в других областях, тем более ценным специалистом вы станете.

Не-инженеры: программировать или нет, вот в чем вопрос

Основное направление, в котором работает Valve — создание программного обеспечения. Несомненно, для выпуска наших продуктов также необходимы и специалисты из других областей, но основа нашей работы — программирование. Ведь именно программисты создают программное обеспечение. Например, пишут исходный код. Если ваша специализация — не написание кода, то любые усилия, которые вы приложите, чтобы постичь основы программирования как элемента создания ПО, окупятся для вас (и для Valve) сторицей. При этом вам необязательно становиться программистом, и никто не утверждает, что программисты более ценны, чем вы. Однако расширение представлений о сугубо технических сферах никому еще не вредило. Это повлияет на качество или количество той работы, которую вы вкладываете в создание продукта, а значит, вы больше даете нашим потребителям, т.е. вы приносите больше пользы.

5

Развитие компании Valve

Ваша самая важная обязанность

Может показаться, что принципы, обсуждаемые в книге, способны сработать в небольшом стартапе, но не в компании, в которой трудятся сотни людей и которая получает миллиарды долларов дохода. Возникает важный вопрос: можно ли все это пропорционально соизмерить?

Наш опыт показывает, что можно. И мы считаем, что если проявлять осмотрительность, то эти принципы будут работать все лучше и лучше по мере роста компании. Данное утверждение может звучать как противоречащее здравому смыслу, но на деле это прямой результат того, что мы принимаем на работу лучших, наиболее способных и успешных специалистов. Заставить этот механизм работать — непростая задача, которая во многом зависит от нашей осмотрительности при привлечении/поиске сотрудников. Если мы начнем приводить в компанию людей, которые менее самостоятельны, чем мы, менее энергичны и не способны принимать важные решения, то многие из структур, описанных в этой книге, перестанут работать.

Одно из изменений, неизбежных при росте компании, заключается в том, что мы утратили способность эффективно распространять информацию (см. раздел «Каковы слабые стороны Valve?» на стр. 52).

С другой стороны, у нас растет такой показатель, как прибыль в пересчете на сотрудника, так что с этой точки зрения пропорциональный рост компании безусловно происходит правильно.

Скорость прироста числа сотрудников вот уже много лет колеблется у нас на уровне 10-15 процентов в год. В 2010 году мы несколько ускорились, достигнув показателя примерно в 20 процентов. В 2011-м эта тенденция продолжилась, преимущественно по причине пополнения рядов службы поддержки.

У нас нет целевого показателя по росту компании. Мы намерены и далее брать на работу лучших и масштабировать свой бизнес с максимально возможной скоростью.
К счастью, у нас нет необходимости принимать решения относительно роста под давлением внешних факторов — наше движение вперед определяется только бизнес-целями компании. И мы всегда можем скорректировать эти цели в соответствии с нашим представлением об успешности компании в долгосрочной перспективе. Поддерживая высокие стандарты в области кадров, мы в конечном счете выигрываем.



Рис. 5-1

Процесс приема на работу

Подбор подходящих сотрудников — это самая важная вещь во вселенной. Намного важнее всего остального. Важнее, чем воздух. Поэтому когда вы занимаетесь кадрами — принимаете ли

вы участие в цикле собеседований или усовершенствуете процесс найма в целом, — все остальные занятия просто ничтожны, и о них следует забыть!

Новые сотрудники Valve обязательно должны принимать участие в собеседованиях с кандидатами на работу в компании. Поработайте в паре с человеком, который давно этим занимается. В каком-то смысле проведение собеседований у нас аналогично собеседованиям в других компаниях, но у нас есть особый взгляд на этот процесс, понять который легче всего на практике. Мы не будем здесь расписывать тонкости — попросите сотрудников рассказать вам все в подробностях и приступайте к участию в циклах собеседований.

Почему подбор кадров так важен для Valve?

Подбор новых людей в организацию Valve может оказывать намного более значительное влияние на успешность нашей работы, чем в других компаниях — влияние как положительное, так и отрицательное. Поскольку в Valve отсутствует деление сотрудников по организационным подразделениям, привлечение классного специалиста может принести пользу компании в целом. То, что мы не примем такого специалиста на работу, может обернуться для нас ошибкой, которая будет стоить нам очень дорого.



Приводите друзей. Одна из самых полезных вещей, которые вы можете сделать в качестве нового сотрудника — это сообщить нам, кого еще, по вашему мнению, нам следует взять на работу. Если вы согласны с нами в том, что Valve — это лучшее место работы на земле, вы должны показать нам лучших людей на земле, чтобы мы могли пригласить их в компанию. Если же вы пока не согласны с этим утверждением, подождите полгода и задайте себе этот вопрос снова.

Обычно сразу становится видно, правильно ли мы поступили, взяв кого-нибудь на работу. У нас нет менеджеров и, соответственно, разделения полномочий, поэтому в некоторых случаях для того, чтобы понять, подходит ли нам новичок, требуется время. Это один из минусов естественной структуры компании — неудачное решение о приеме сотрудников может принести массу вреда, и иногда у нас уходит слишком много времени на то, чтобы это понять. В конечном счете люди, которые приносят больше вреда, чем пользы, всегда отсеиваются, но нанесенный ими ущерб может быть весьма значительным.

Как мы определяем, кого следует принять на работу?

Исчерпывающее руководство по процедуре подбора кадров потянуло бы на отдельную книгу. Возможно, ее и впрямь стоит написать.

Однако сформулировать все принципы, которыми мы руководствуемся, было бы не так просто — ведь мы постоянно открываем новые и по-настоящему важные аспекты приема на работу. Пока же перечислим некоторые вопросы, которые мы всегда себе задаем, оценивая кандидатов:

- Хотел бы я, чтобы этот человек был моим начальником?
- Многому ли он меня научит?
- Что будет, если этот человек начнет работать у наших конкурентов?

В целом, мы ценим людей, хорошо умеющих работать в команде. Людей, обладающих всеми умениями, требуемыми для работы в современной высокотехнологичной корпорации — способных «на лету» решать проблемы, эффективно общаться с окружающими, людей изобретательных, энергичных, творческих, комму-

никабельных и активных. Эти качества на самом деле намного более важны, чем глубокие знания в одной области или узкая специализация. Вот почему мы далеко не всегда принимаем кандидатов, которые в узком определении являются «лучшими» в своей специализации.

Разумеется, кандидату недостаточно просто ладить с людьми: мы используем для оценки потенциальных сотрудников те же четыре показателя, которые применяются при оценке сотрудниками друг друга (См. раздел «Ранжирование» на стр. 27) .

Мы ценим «T-образных» людей

Такие люди являются одновременно и специалистами широкого профиля (разбираются сразу в нескольких основных областях – горизонтальная перекладина буквы «T»), и узконаправленными специалистами (в своей отрасли они лучшие из лучших – вертикальная перекладина буквы «T»).

Такой набор качеств является ключевым для достижения успеха в компании Valve. Зачастую нам приходится отказывать очень сильным специалистам широкого профиля без определённой специализации или же претендентам с прямо противоположными качествами. Узконаправленный специалист плохо взаимодействует с другими сотрудниками. А работник-универсал, отказывающийся поглубже разобраться в определённой области, практически не участвует в работе и как сотрудник едва полезен.



Рис. 5-2

Мы ищем людей, которые лучше нас

Отсутствие контроля приводит к тому, что люди часто нанимают сотрудников, которые им уступают по способностям. Перечисленные выше вопросы нужны для того, чтобы не нанять на работу людей, которые способны принести компании пользу, но в общем смысле «слабее» нас. Мы должны брать на работу людей, которые более, а не менее, способны, чем мы.

В каком-то смысле прием на работу сотрудников, которые уступают нанимателю по общему уровню — это естественная реакция на большой объем задач. В таких условиях прием на работу людей, которые хотя бы просто дееспособны, может показаться (в краткосрочной перспективе) более разумным ходом, чем отказ от приема вообще. Но на самом деле это огромная ошибка. Мы всегда можем привлечь на временную работу/работу по контракту людей, которые помогут нам справиться с затруднениями, но снижать стандарты в поиске сотрудников не следует никогда. Вторая причина, по которой люди начинают снижать планку при приеме на работу, является тактической. В большинстве организаций выгодно иметь под рукой как можно больше людей, выполняющих ваши распоряжения. Но в Valve все обстоит иначе. Такими действиями вы лишь нанесете ущерб компании и повредите отлаженный механизм. Здорово, не правда ли?

Процесс поиска кадров по сути одинаков для всех профессий

Мы не пользуемся разными наборами правил или критериев для приема на работу программистов, художников, аниматоров или бухгалтеров. Кое-какие различия все же существуют — например, художники и разработчики технической документации показывают нам свои работы перед тем, как мы приглашаем их на собеседование. Но в целом, кто бы к нам ни пришел, принципы проведения собеседования практически одинаковы.

«С учетом столь высоких стандартов, приняли бы меня сегодня на работу?». Хороший вопрос. Возможно, ответ на него — «Нет», но для компании это, по сути, хорошо, поскольку это по-

казатель того, что мы развиваемся в правильном направлении. И если вы по-прежнему приносите компании пользу и получаете от работы удовольствие, едва ли стоит это обсуждать.

В: Если все эти принципы так хорошо работают у нас, почему не все компании используют такой подход?

О: В сущности, потому что это очень сложно… И в основном потому, что с самого начала требуется определенная дисциплина, чтобы придерживаться подхода к поиску новых сотрудников, который значительно отличается от подхода других компаний. Кроме того, дисциплина требуется при решимости придать структуре компании большую значимость, чем любым краткосрочным бизнес-целям. А еще для этого нужна свобода от внешних факторов — вот почему мы отказались от внешних источников финансирования. Ну и конечно, основатель компании, у которого хватило решительности создать подобную компанию — большая редкость.

Еще одна причина, почему управлять компанией подобным способом очень сложно, заключается в необходимости проявлять максимальную осмотрительность. Если ценности, на которых выстроена структура компании, меняются, пути назад уже нет, и поддержание этих ценностей требует максимальной отдачи от всех сотрудников, прежде всего от тех, кто проработал в компании дольше других. Что касается сотрудников на «руководящих» должностях в большинстве компаний, приобретение ими со временем все большей власти и (или) денег происходит путем внедрения более строгой иерархии во всем.

6

Заключение

Каковы *слабые* стороны Valve?

В структуре нашей компании есть определенные минусы. Мы считаем, что эти минусы с лихвой компенсируются плюсами, однако следует отметить, что некоторые аспекты этой структуры мы хотели бы улучшить:

- * Помощь новичкам в поиске собственного пути. Мы написали эту книгу в помощь нашим сотрудникам, но, как мы уже говорили, это всего лишь книга.
- Наставничество. Слабая сторона нашей организации заключается в том, что нам пока не удается не просто помогать новичкам освоиться в компании, но и активно помогать сотрудникам расти в областях, в которых они больше всего нуждаются в помощи. Отзывы коллег являются хорошим подспорьем, но этого недостаточно.
- Распространение информации в компании.
- Поиск и прием на работу специалистов в совершенно новых сферах (экономисты! промышленные дизайнеры!).
- Составление прогнозов на период, превышающий несколько месяцев.
- Зачастую у нас не получается привлечь в компанию одаренных людей, которые предпочитают работать в рамках более традиционной структуры. Опять-таки, это неотъемлемая особенность модели нашей компании, и мы ничего не можем здесь изменить, но как минимум стоит признать, что это ограничение мы наложили на себя сами.

* См. рис. 1–3 на стр. 5

Что происходит, когда все описанные подходы не работают?

Иногда философия и методика, описанные в книге, не вполне соответствуют повседневному ходу событий. Но мы уверены, что даже когда проблемы не удается решить быстро, компания способна со временем их искоренить.

Как вы думаете, есть ли в компании области, в которых концепции, описанные в этой книге, реализованы в более полной мере? Что следует предпринять по этому поводу? Хорошо ли, что такие расхождения существуют? Что бы вы изменили? Мы верим в цели, о которых говорится в этом пособии. Если вам кажется, что достижение этих целей невозможно, работая в определенной группе или над определенным проектом, не бойтесь быть инициатором перемен. Постарайтесь убедить в их необходимости других членов группы. Обсудите описываемые здесь цели с членами группы и (или) с другими коллегами.

Куда вы нас приведете?

Через несколько лет облик компании Valve изменится, потому что вы сделаете ее лучше. Ждем не дождемся узнать, куда вы нас приведете. Продукты, функции и предложения, которые вы решите создать для наших потребителей — это то, что сформирует будущее компании.

Мы не знаем, что это будет — новая игра, функция в Steam, способ сэкономить деньги потребителей, по истине красивая картина, тактика, которая оградит нас от юридических проблем, новый шрифт, средство для поддержания здоровья на рабочем месте или новый инструмент для создания шляп в TF2, зрелищная анимация, новый тест на развитие интеллекта, игровая приставка, которая может почувствовать вашу боязнь или смешная игрушка для малышей; или же (что более вероятно) нечто такое, чего никто еще не видел, — нам уже не терпится узнать, какое будущее вы построите в Valve.

Глоссарий

Жаргон. Профессионализмы. Кодовые слова.

14-летний мальчик — если вы видите, что он руководит вашим проектом, не волнуйтесь. На самом деле это 57-летний Джош Вайер (см. «Джош Вайер»). Если у вас есть лишние стволовые клетки, отдайте их ему! Он каждый день принимает с ними ванну.

Австралия — место где-то в районе Новой Зеландии, где родилось более половины сотрудников Valve.

Сиэтл — город, в котором основатели Valve обещали разместить наш офис. После того, как сотрудники купились на уловку, компания быстренько переметнулась на восточный берег залива (см. также «Грег Кумер»).

Контейнер с правой стороны кофемашины — контейнер на всех кофемашинах в Valve, в котором находятся зерна кофе без кофеина. Насколько нам известно, эти контейнеры никогда никем не пополнялись. Судя по всему, зерна эти пластиковые и имеют декоративную функцию.

Корпоративный отпуск — раз в год компания собирает всех сотрудников и их семьи, бесплатно сажает в самолет, перевозит куда-нибудь в тропики и оставляет там на неделю. Там мы проводим время, меряясь бородами, плавая с маской и трубкой, устраивая вечеринки с мороженым, гоняя на водных мотоциклах или просто сидя на берегу и обсуждая с местными жителями вопрос покупки ракушек. (Вы хотите: ноль. Встречное предложение: ну купите хотя бы пять).

Пустая полка на пятом этаже — место, куда мы планируем поставить все награды за Ricochet после того, как геймерский мир наконец оценит эту игру.

Аквариум — конференц-зал рядом со столовой. Тот, с большой стеклянной стеной. Только не воспринимайте название буквально: мы не используем эту комнату в качестве аквариума! Конечно, если не считать Рыбной пятницы, когда мы заливаем в комнату 10 тысяч галлонов вонючей морской воды, запускаем туда морских дьяволов и акул и устраиваем между ними смертельные бои. Вы не найдете этого пункта в своем перечне льгот, но не потому, что это скучно и неинтересно. Просто это незаконно.

Грузовой лифт — (См. раздел «Как перемещать рабочий стол» на стр. 18).

Гейб Ньюэлл — из всех сотрудников компании, которые вам не начальники, Гейб БОЛЬШЕ ВСЕГО вам не начальник, если вы понимаете, о чем мы.

Грег Кумер — единственный человек, который не забыл и которому не все равно, что кто-то когда-то сказал, что мы переедем в Сиэтл.

Ножи — их никогда не бывает много. Однако большая коллекция ножей — это совсем не то, о чем говорил Фрейд.

Менеджер — у нас в компании их нет. Поэтому если вы увидите менеджера, сообщите об этом кому-нибудь, так как перед вами, вероятно, дух человека, который работал в этом здании до нас. Можете делать что угодно, но не позволяйте ему провести для вас презентацию на тему парадигм в спектральной интерполяции.

Mann Co. — производитель примитивных и небезопасных изделий для мужчин, которые иногда воспламеняются, но в большинстве случаев работают, как обещано в рекламе. Владелец и пользователь — Секстон Хэйл (см. «Австралия»).

Лифты на подземной парковке — автономные устройства для захвата заложников, работающие по своему усмотрению. Будьте осторожны!

Тестирование — частая (и громкая, если тестирование выполняет Карен) игра в игру не ради игры, а когда игра еще не совсем игра.

Пони — животные, которых обожают люди, оставившие свой компьютер без присмотра, и ненавидят те, кто предпочитает выслушивать шутки только один раз.

Scorpions, Poison, Queen — постоянное звучание рок-музыки в наших туалетах вырабатывает очень интересный условный рефлекс: вы можете облегчиться только после того, как кто-нибудь напоет вам текст песни «Rock You like a Hurricane».

Shitty Wizard («Говномастер») — человек, ответственный за все ошибки в Dota 2. Также известен под именем Финол.

Talk Alias — внутренний блог Марка Лэйдлоу.

Подушка в виде (не)утяжеленного куба-компаньона — штука, которую Эрик Волпоу повсюду носит с собой и которой закрывает рот после того, как другие на ней посидят.

Мероприятия в Valve — вам предстоит полюбить кузнечное дело.

Джош Вайер — от тех из нас, кому уже все равно, также можно услышать такие варианты произношения его фамилии как «Джош Вири», «Джош Вар», «Джош Вуру», «Джош Ву... [невнятное бормотание]» и «Джош Джошингтон». Все эти варианты равнозначны!

WFH — Working From Home, «Работа из дома». Режим работы, если с неба упала хотя бы одна снежинка.